СОЗДАНИЕ АССОЦИАЦИИ РЕМОНТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ: МНЕНИЕ ОСТОРОЖНОГО СКЕПТИКА

Алексей Логинов

Журнал продолжает тему создания Ассоциации ремонтных предприятий. В противоположность мнениям, высказанным в предыдущих статьях, автор данной публикации осторожен в оценках перспектив и предлагает научиться решать сообща малые вопросы ремонтного бизнеса, прежде чем браться за создание крупной ассоциации.

Уже много лет витающая в среде руководителей московского сервиса идея создания некоего общего надфирменного органа до сих пор не была реализована. Нельзя сказать, что в этом направлении совершенно ничего не делалось. Была организация, называющая себя «Бюро Бизнеса Будущего» и объединившая несколько фирм. Однако, скорее она являлась посиделками для хорошо знакомых людей, давая последним (членам «Бюро») возможность глядеть на не-членов с тем доброжелательным снисхождением, с которым член Политбюро смотрел на простого члена ЦК. Последний год о каких-либо признаках существования Бюро слышать не приходилось. Поэтому ввиду существования негативного предыдущего опыта, уровень оптимизма в вопросе перспектив построения Ассоциации весьма относителен.

Совершенно очевидно, что доверие между руководителями многих сервисных центров (СЦ) существенно ниже того невысокого уровня, который требуется для совместного распития пива. А как же! В бэкграунде лежит немерянное количество забытых клятв и обещаний, тайных войн и сепаратных примирений, простого кидания и кидания высокохудожественного, неотданных долгов и переманенных клиентов. Сама атмосфера бизнеса предыдущего десятилетия и в немалой степени поведение сервисных отделов фирм-производителей предопределило этот результат. Отметим как позитивный факт, что конкурентная война идет в стиле пэйнтбола – погибших нет, но замазаны все.

Уверен, что если каким-то образом (например, законодательно) в Ассоциацию загнать большинство участников рынка, то критически большое количество участников попытается использовать Ассоциацию как инструмент конкурентной борьбы между собой, а не как средство позитивного изменения среды обитания для всех.

Честно признаем, что исторически создавшаяся за эти 10 лет типичная структура СЦ не слишком располагала к ассоциации по причине замкнутости внутри предприятия большинства бизнес-процессов. (Пример советских промышленных предприятий, которые содержали при себе свинофермы и парники, не забыт.)

Давайте также отметим, что большая часть сервисных отделов фирм-производителей также еще не увидела тормозящих факторов в требовании универсальности своих сервисных партнеров. Универсальность здесь понимается как требование ремонта всех видов выпускаемой производителем техники. Лишь в последний год в этом направлении наблюдаются некоторые подвижки – и то, большая часть их совершается подпольно или полуподпольно. Ширится базирующийся на двухсторонних договоренностях между уверенными в надежности друг друга СЦ процесс обмена авторизациями, приемками и типами техники. То есть идет нормальный процесс рационализации и снижения издержек, спокойно происходящий без руководящей и направляющей деятельности Ассоциации, – формально запрещенный договорами между СЦ и производителями, но экономически неизбежный при существующей сложности и обилии типов ремонтируемой техники.

Из вышесказанного может создаться мнение об авторе как о законченном и неизлечимом пессимисте.

Отнюдь... Перечень вопросов, общих для СЦ, не столько широк, сколь разнообразен. Поэтому круг заинтересованных в решении каждого из них существенно разнится. Например – СЦ *X* обладает отличной технологией по ремонту телефонии, но не имеет договора с производителем, выпускающим телефонию помимо еще 100 других видов продукции. СЦ *Y* имеет договор с производителем и ремонтирует худо-бедно все 101 вид продукции. Может ли *Y* в рамках некой Ассоциации поддержать *X* в его стремлении добиться авторизации по профильному виду продукции? Да никогда! В то же время, это не означает отсутствия вопросов, по которым у *X* и *Y* интересы полностью совпадают.

Поэтому предлагаю вспомнить о понятии инициативных групп, которые в нашем Отечестве десятилетия строили вместе гаражи и кооперативные дома. Совместный интерес участников фокусировался на одной задаче, с ее решением жизнь группы прекращалась. При этом все участники таких групп уж точно добровольны и ничем не связаны в своем выборе, кроме коммерческого расчета.

В качестве потенциальной основы для возникновения одной (одной из очень большого числа) инициативной группы предлагаю читателям этой статьи оценить следующие соображения и расчеты.

1. В Москве имеется, по минимальным подсчетам, около 25 дееспособных крупных СЦ;

2. Во всех СЦ функционируют различные по качеству компьютерные системы, созданные внутренними средствами, т.е. (за малым исключением) не купленные готовыми. Поскольку все производители склонны к изменению форматов отчетности, ежемесячно заменяются базы данных запчастей, производится сопряжение с бухгалтерскими системами и пр., то в каждом СЦ существует человек (как минимум один), осуществляющий непрерывную доработку этой системы. По достоверным данным, только прямые расходы (зарплата) в СЦ составляют от 400...500 до 1500 у.е. То есть только в Москве сервисное сообщество тратит на это около 20 000 у.е.;

3. Все системы разнородны, и достижения в области автоматизации процессов одного СЦ не представляют ровным счетом никакого интереса для остальных. То есть продажной стоимости все это не имеет. Кроме этого, все СЦ являются заложниками одного или группы компьютерных гуру, которые вполне способны шантажировать своих работодателей с отличными козырями на руках.

Можно возразить, что во всех СЦ имеется своя специфика работы. Все это правильно, однако становой хребет системы управления сервисом одинаков, и специфические функции (отчеты, например) могут навешиваться на этот хребет с помощью стандартных интерфейсов.

Почему бы сервисному сообществу не отобрать из числа имеющихся лучший программный продукт и не сделать из лучшего – самый лучший, сэкономив как минимум половину напрасно тратящихся средств? Посчитайте – сколько и какого уровня специалистов можно нанять на указанную сумму? Иначе – будем общаться с личностями, кочующими из СЦ в СЦ и предлагающими продукт, давно и полностью оплаченный твоими коллегами.

Можно назвать этот подход «теорией малых дел», но если сервисное сообщество неспособно вырабатывать эффективные процедуры, которые позволят совместно решать задачи такого уровня, то это означает, что оно просто пока не готово к объединениям более высокого уровня, которые предыдущими авторами этого журнала были названы «ассоциациями». А сможем найти для малых вопросов организационные решения, учитывающие интересы и малых, и средних, и больших СЦ, – используем этот бесценный опыт, когда будет необходимость более тесного объединения.

Если, конечно, будет...